

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: K9608032

UDC_____

学 位 论 文

对民营企业管理模式分析及经理人 管理问题研究

On the Private Enterprises Management Models and the Management of Professional Managers

陈 永 红

指导教师姓名: 孟林明副教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交时间: 2002 年 11 月

论文答辩日期: 2002 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2002 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2002 年 11 月

对民营企业管理模式分析及经理人管理问题研究

陈永红

指导教师：孟林明副教授

论 文 摘 要

改革开放二十多年来，我国民营经济从无到有，从小到大蓬勃发展，已成为国民经济中最具活力的部分。随着民营经济的快速增长，民营企业规模的不断扩大，民营企业的管理模式越来越受到人们的关注。

本文通过对民营企业家族制管理模式和委托代理制管理模式的分析，结合一家有代表性的民营企业的案例，提出民营企业管理模式的选择应该视其不同发展阶段而定。家族制管理模式有着难以消除的负面影响，委托代理制度是不断发展的民营企业管理模式的发展趋势。处于发展期的民营企业可以通过局部代理模式即“改进型的家族制管理模式”阶段，过渡到完全的委托代理制度。对实行委托代理制带来的委托代理问题，提出解决问题的关键在于建立经理人的选择、激励和约束机制。全文分四章：

第一章分析了我国民营企业管理模式的发展阶段、特点、成因，指出家族制是我国民营企业中普遍存在的管理模式。

第二章分析了委托代理制的内容，指出企业中实行委托代理制的障碍：文化原因，经理人市场不成熟以及过高的代理成本。

第三章分析民营企业不同发展阶段的特点以及不同阶段管理模式的较好选择。

第四章指出民营企业经理人的管理问题包括：经理人的选择、激励和约束，并提出具体的选择途径、激励和约束方式。

关键词：民营企业； 管理模式； 经理人管理。

Abstract

Private economy has been becoming the most active part of our national economy since the opening and reform started about twenty years ago. With the development of private enterprises, its scale is expanding rapidly, hence, more attention is being paid to its management models.

Based on the analysis of the difference between traditional models of private enterprises and the entrusted management by agreement, this thesis points out that different style models should be taken in different development periods. It is very hard to get rid of the negative sides of traditional family oriented management. And entrusted management by agreement models are the tendency of private enterprises. For those who are in the middle of development, partial entrusted management models, which are also called Improved Family Oriented Management Models can be adapted in the process to full entrusted management models.

Part I. Analyze the development process, characteristics and causes of private enterprises. Family oriented management models are popular among them.

Part II. Discuss the content of entrusted management models. The obstacles, its cultural causes and the high cost of entrusted management are pointed out.

Part III. The characteristics of private enterprises in different development periods and its optimum choices are discussed.

Part IV. The management of professional managers includes: the selection of the manager candidates, the motivation and control policy. Some specific measures are suggested.

**Key words: Private enterprises; Management model;
Management of Professional Managers.**

目 录

前 言	1
第一章 我国民营企业管理模式现状	2
第一节 我国民营企业管理模式发展历程	2
第二节 我国民营企业管理模式特点及成因	7
第三节 家族制管理模式的负面影响	10
第二章 委托代理制分析	13
第一节 委托代理理论	13
第二节 民营企业管理模式转换的困难和障碍	15
第三章 民营企业管理模式选择的分析建议	21
第一节 民营企业创业期的管理模式	21
第二节 民营企业发展期的管理模式	23
第四章 我国民营企业经理人管理问题研究	26
第一节 经理人的选择	26
第二节 经理人的激励	31
第三节 经理人的约束	40
结束语	44
主要参考文献	45
后 记	47

前 言

民营经济在我国的国民经济宏观格局中占有越来越重要的地位，其名称也由“个体经济”、“私营经济”进化到今天的“民营经济”。随着其经济规模的扩大，民营经济也逐渐由被排除在国家经济秩序之外、自生自灭的无序状态，进入到国家新经济秩序之中。在福建泉州、浙江温州等沿海地区，民营经济已经成为当地经济的支柱。1997年，党的十五大进一步明确了民营经济在国民经济中的地位，把民营经济由“作为公有制经济必要的有益的补充”提升到“我国社会主义市场经济的重要组成部分”的高度。2002年，党的十六大又提出：“坚持和完善公有制为主体、多种所有制经济共同发展的基本经济制度。必须毫不动摇地巩固和发展公有制经济，必须毫不动摇地鼓励、支持和引导非公有制经济发展。坚持公有制为主体，促进非公有制经济发展，统一于社会主义现代化建设的进程中，不能把这两者对立起来。各种所有制经济完全可以在市场竞争中发挥各自优势，相互促进，共同发展。”进一步为民营经济的放手发展扫除了思想顾虑，可以预见，我国民营企业将迎来新一轮的发展浪潮。

随着民营经济的快速发展，民营企业规范化程度也在不断提高，大多数民营企业实行的家族制管理模式因其本身的局限受到了质疑。人们呼吁建立现代企业制度以保证民营企业的可持续发展，但目前家族制的存在又有其合理的成分。面对大众舆论对家族制管理的不同看法，民营企业家们在管理模式的选择上陷入困惑：维持传统的家族制管理，可能导致企业停步不前；选择委托代理制，引进职业经理人，又面临一定的风险。民营企业应该选择什么样的管理模式，如何解决好委托代理制下经理人的管理问题，成为一个值得研究的课题。

第一章 我国民营企业管理模式现状

从民营企业的形成来看,我国目前的民营企业大致有如下几种形式:一种是从个体户起家,逐渐积累发展起来,或直接由家庭成员投资兴办的家族式企业;一种是朋友、同事参股合资开办的合伙式企业;还有通过组建、承包、买断乡镇或国有企业转型过程的“红帽子”企业等,其共同特点是,企业的所有权归一个或一些投资者所有。其中,家族式企业又因为具有合作、决策的优势而更为普遍。但不论是家族式,还是合伙式,许多民营企业都选择了家族制管理模式,即企业由一位强有力人物作为统帅,以家长的身份带领几名亲信,实行高度集权化的管理。经过了多年的发展,目前我国大多数民营企业在整体框架上还是保留了家族制的管理模式。

第一节 我国民营企业管理模式发展历程

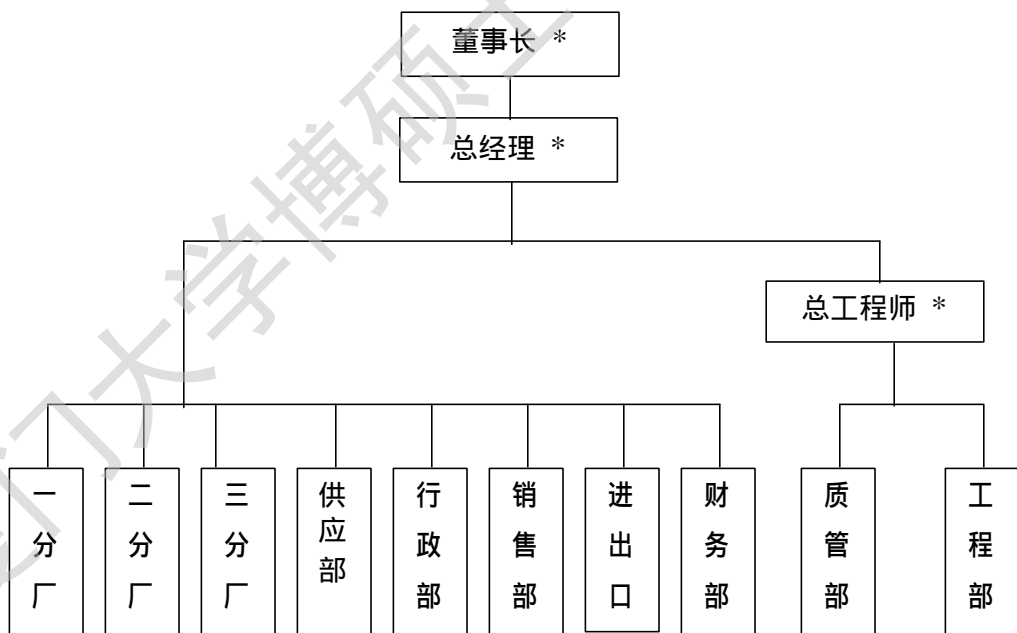
福建省泉州市是我国民营经济最发达的地区之一,以下以泉州一家中型民营企业为例,分析民营企业管理模式的演进过程。

一、案例

JST 公司创办于 1988 年,由父子三人租了几间民房创办了一个小厂,工厂的产、供、销由三人共同负责,企业之中并没有明确的分工。随着工厂规模的逐渐扩大,陆续有亲戚朋友加入到企业中并担当新增的重要职位,在亲情、友情的维系下,企业人员同心同德以低管理成本高收益快速完成了原始积累,购买了厂房大楼和新的大型设备,并在 1993 年成立了工贸公司,挂靠当地街道办事处,注册为集体企业。成立公司后,父子三人中父亲退居二线担任董事,不再负责具体工作,由具有较强决

策能力和市场开拓能力的哥哥担任董事长，精通财务擅长管理的弟弟担任总经理，从国营企业技术部门退休的一位姻亲担任总工程师，而作为企业名义投资人的街道除了收取一定管理费外，对企业实际上没有任何监督行为。

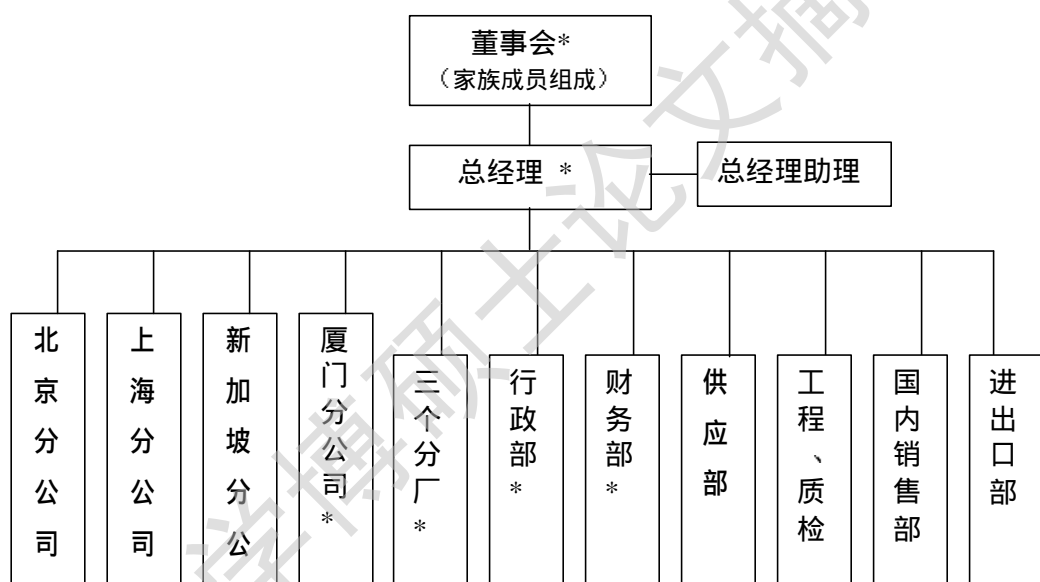
1994 年，为了走在众多竞争者前头，企业决定建立新的产品生产线，但是无论技术上还是管理上，家族和企业内部都没有适合的人选来担当厂长的职务。在慎重选择和考察后，企业以优厚的条件从省外引进了技术管理人才，全面负责新建的分厂，以合同形式确定了高薪和新分厂利润分成的报酬方法，新厂的经理成为企业第一个非亲友的外来经理人，在以后的几年里他使该分厂成为企业重要的盈利部分。



注：加*号表示该职位或该部门主管为家族成员担任

图一：JST 公司 1994 年的职能型组织结构图

从图一 1994 年 JST 公司的组织结构图可以看出,此时企业实行的是直线职能型的组织结构,企业的经营工作已经有了明确的分工,各项工作由专门的职能部门负责,但是除了质管和工程两个部门外,其它所有的部门都直接处于总经理的监控之下,特别是销售部门更是由总经理直接介入管理,而负责质管和工程两个部门的又是家族中重要的成员。所以整个企业实行的是一种集权式的管理制度。



注: 加*号表示该职位或该部门主管为家族成员担任

图二: JST 公司 2001 年的组织结构图

之后几年,在市场竞争者比较少的情况下,企业依靠领先的产品技术占领了国内大部分市场,同时为进入东南亚市场作准备,随着更多的竞争者加入行业导致竞争加剧,企业在维护原有国内市场份额的前提下,将市场扩展的重点转向东南亚市场,同时为进入欧洲市场作准备,东南亚金融风波严重影响了国内企业的出口,而 JST 公司的决策者及时将出口重点转移到欧洲,在 1997、1998 年国内同行企业出口纷纷缩水的情况

下, JST 公司的出口反而实现了增长。为适应欧洲市场对产品质量、技术含量的严格要求, 企业在 1997 年建立了 ISO9001 国际质量保证体系并通过欧洲认证机构的认证。同时这一时期, 随着企业业务的快速发展, 在上海、北京、厦门和新加坡设立了分公司, 新的分支机构需要更多的经理人来经营管理, 而家族和企业中已无法再提供足够的管理人才, 公司开始通过各种渠道引进职业经理人才, 并增设了总经理助理协助总经理处理扩大了的经营管理工作。

从图二 JST 公司 2001 年的组织结构图可以看出, 公司规模已经扩大: 一是业务量增大; 二是分公司的地理分布扩大, 总经理的控制距离上变得遥远; 三是人员数量增加, 管理信息变得更为复杂。企业的组织结构呈现出事业部制的特点, 各分公司独立经营, 总经理已无法分身参与具体管理, 此时企业在分公司的管理上实际实行的是较完整的委托代理制, 但是从企业的整体结构来看, 企业还是保持着家族制的集权管理模式。

随着企业规模的日益扩大, 海外业务也快速发展, 国外同行先进的管理理念和管理模式对公司领导产生极大的冲击, 董事长和总经理开始意识到长期以来有效的家族管理模式对企业进一步发展的局限, 同时开始考虑通过进修高级管理课程, 补充和提高自身知识和能力的不足。

二、民营企业管理模式发展三阶段

分析以上的案例, 可以把民营企业管理模式的发展分为三个阶段:

1、创业期的“传统家族制管理模式”

在创业初期, 大多数民营企业选择的是“传统家族制管理模式”, 企业采取集权式的组织模式, 在家长的带领下, 以较低的成本迅速聚集

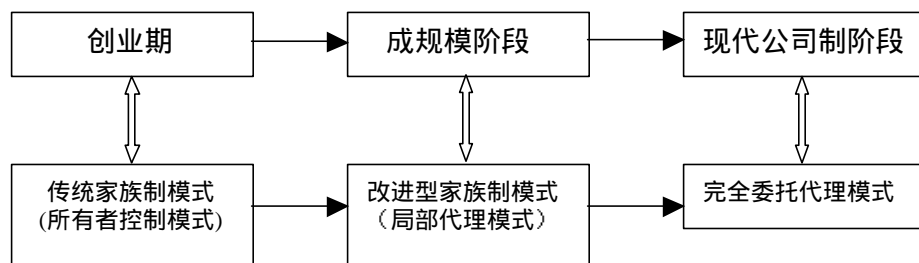
家族人才，团结奋斗，家族成员甚至可以不计报酬，在很短的一个时期内获得竞争优势，较快地完成原始资本的积累。

2、企业规模化后的“改进型家族制模式”（局部代理模式）

随着企业规模的扩大，原有“创业元老”的人数和能力已无法满足企业的发展需要，民营企业逐渐从外界吸收了一些技术、管理的高级人才加入到企业中，和创业者一起共同承担起企业发展新时期的经营管理工作，企业中出现了局部的委托代理关系，企业管理处于“改进型家族制模式”。这是我国大多数发展状况良好的民营企业中施行的管理模式。这一阶段的民营企业虽然有不少已经注册成“有限责任公司”或“股份有限公司”，但其管理模式实际依然保留着家族制的框架，企业组织金字塔的高层依然被家族成员占据，企业的重要职位依然优先考虑家族成员，只是苦于家族人选无多，才慎重引进外来职业经理人才。

3、现代公司制下的完全代理模式

现代公司制是我国民营企业现今和未来的发展方向。我国加入了WTO之后，民营企业马上要面临纷纷拥入的外资企业的激烈竞争，虽然我国民营企业目前还不能完全脱离家族制，但是民营企业只有通过完成自身管理模式向现代企业制度的转变，适应国际化的竞争，才能在新时期实现可持续发展。



图三：民营企业不同发展阶段及其对应的管理模式

图三反映了企业的发展过程和企业管理模式的演变过程，以及两者之间的对应关系。需要指出的是，图三反映的是企业的总体发展趋势，并不代表在经济活动中，由后一种企业类型完全取代前一种企业类型。因为管理模式无所谓落后，只看能不能适应自己的生产力。在现代的经济活动中，三种模式的企业是共存的。

第二节 我国民营企业管理模式特点及成因

一、民营企业管理模式特点

目前，我国民营企业的管理模式主要表现为“家族”和“亲缘化”特征。在家族管理中，家族关系决定财产继承关系，重要职位由家族成员担任，实行集权化领导，专制式决策。在企业经济管理过程中，也通常是以伦理规范代替行为规范。中国的家以血缘谱系为主，民营企业试图用这种血缘关系建立起一种天然信任关系，以保证企业资产的安全性。参考 JST 公司的案例，家族化民营企业管理模式具有以下特点：

（一）企业采取集权式的组织模式

企业创立者依托家族的血缘关系，将企业的决策权集中在自己手中或家族内部，由家族成员把持企业的重要职位。企业在决策上也多采用中央集权式，一个或少数领导人为管理核心，作出所有重大决定，核心之外是一个由近亲所组成的小圈子，就决策向核心提出意见，小圈子外是由远亲和朋友组成的中圈，负责日常事务和一些次要的决策工作，再之外便是技术人员和雇员，比较大型的企业间或会吸纳专业人士进入中圈。由于对于民营企业来说，企业的创办资金大多来自家庭的财产积累，或通过小范围内的筹资而取得，企业的资源极为有限，人手不足，出于稳定和节约成本的考虑，企业的所有权、管理决策权、人事财权等理所

当然地掌握在主要投资者和创办者手中。这样一来企业可以凭借经营者的经验和高度责任心，通过快捷的经验决策，把握市场机遇，并以其灵活多变、高度统一、高效快捷的特点减少经营风险，实现企业的迅速立足和快速增长。同时，高度的统一和集权也便于经营者直接掌握第一手材料，把握全局，利于企业决策的制定、执行和反馈。

（二）管理层多为家族信赖的成员或亲戚

企业出于安全的考虑和加强企业内部认同的需要，其成员的挑选往往首先来自于经营者的同宗、同乡、同学等，尤其在企业创业阶段，血缘的亲近更容易达成组织成员间的信任、默契和服从。多数民营企业依靠家族自有资金和家族成员的劳动力与关系网而创立，企业的股份一般不流通或只在亲友中转手，有人对民营企业人员来源构成作了一个统计，民营企业中家族成员和非家族成员的比例为 3：5，同时，在民营企业中重要职位由“家族”成员担任的比例高达 40%。

（三）“家长权威文化”

家族制企业通常由一位强有力人物作为统帅，以家长的身份带领几名亲信，从事企业的经营管理。企业在经营过程中，“家长”总是有意识的强调自己的人生信条、经营观念和家族意识，通过各种途径来使之融合成为家族企业的精神支柱，并把它变成员工的行动指南和经营理念。通过家长权威的树立，使企业员工的思想保持和家长同步，全体员工同心同德朝“家长”决策的方向前进，从而减少企业经营中可能产生的对“家长”决策的怀疑态度等消极因素，进而实现企业的高效运转。

二、民营企业管理模式成因

中国的民营经济在产生伊始，即蒙上一层浓烈的家族控制的特色，大部分企业是投资者与经营者一体化。出现民营企业家族化有历史的原

因，也有现实的原因，更有经济学界误导的因素。

（一）企业商业信用不足

中国民营经济起步较晚，个人和企业的商业信用不足，融资关系的建立往往需要靠家族血缘的支持，融资的对象主要在家族和亲朋的范围，出资人大都来自家族内部，这就为家族制管理模式提供了产权基础。可以说处于这样历史背景下又具有如此清晰的产权关系是奠定许多民营企业家族化经营的坚实基础。

（二）文化因素

在中国儒家传统文化氛围下讲究的是“血浓于水”，“上阵还靠父子兵”等亲缘关系，文化的沉淀反映在人际关系上就形成了现实的低信任文化，人们在思考问题时本能地将人分为两类：一类是有固定关系的，我们称之为“子弟兵”；一类是没有固定关系的，我们称之为“雇佣军”，而一切信任，一切商业关系的基石明显地建立在亲戚关系或亲戚式的纯粹个人关系上面。

（三）企业制度和国家法规尚未规范

民营经济在初创阶段，经营上往往不够规范，财务制度和财务管理也不健全，同时国家针对民营企业的法律法规尚未健全，企业经营常常会利用制度的漏洞，以非正常的手段以赢得竞争，这些行为带有很大的风险，而家族这个利益共同体比较容易支撑这种风险共担。

（四）经济学界误导

今天民营企业的所有者在面对“经营者持大股”、“资本创造利息，企业家(经营者)创造利润”、“知识经济”等舆论导向及理论转型期，尚有许多疑虑和不适应之处，委托代理模式与长期沉淀的文化发生冲突，与现有管理模式不适合，他们不得不多一分疑虑，多一分谨慎。在这种背景及舆论下也易造成职业经理人对个人的利益期望过高，使产权所有

者敬而远之，并难以形成健康的职业道德规范。

第三节 家族制管理模式的负面影响

家族制管理模式有其合理的一面，但这种管理模式有着难以克服的弊端，当企业发展到一定阶段，家族制管理模式的负面影响就突显出来。

一、家族制管理模式容易导致企业战略决策失误

战略选择及战略决策制订得正确与否，直接决定着企业的发展未来。民营企业发生战略决策失误和经营者的素质很有关系，文化素质的低下或经营管理水平的低下必然容易导致其判断错误。而关键原因在于企业采取家族制管理模式，凡事一个人说了算，缺乏来自内、外有效的监控、反馈和制约，使得决策的正确性和准确性大打折扣。民营企业家族制管理的局限性、随意性，造成了企业经营决策的浪漫化、模糊化，企业决策不计算成本，不追求效益，决策过程只是凭着“大概”、“可能”、“估计”、“大致”等非理性判断进行。热衷于搞多角化经营，对自己不熟悉的领域不进行深入的市场调查和研究分析，又不吸收新经营项目的专业人才，盲目进入，导致企业的衰败。

二、企业缺乏科学有效的管理机制

企业不是靠健全的机制和客观事实来管理人，而是凭经营者主观的经验和常识，靠简单的信任和亲情去约束人，看似事必躬亲，管得宽，抓得细，实际既辛苦，效果也不一定好，而且容易出问题。以人情代替制度，其代价必然是管理的漏洞、经济的损失和亲情的失落。之所以会这样，一是部分企业根本就没有制度意识，认为制度是假大空，没有用；二是即使有了制度也不完整、不细致、不严密，环境变化了企业发展了，还沿用老一套，无法起到应有的效用；三是只注重制度建设，不注重制

度的实施和管理，走过场，搞形式，把制度贴在墙上，实际却不按制度办事；四是平日信誓旦旦，一有亲友、熟人掺和在里面，就感情用事，丧失原则立场，甚至自己一套，别人一套，为自己大开方便之门，赏罚不均。执法不严，制度也就成了一纸空文。

三、企业发展到一定规模之后独裁倾向严重

一些民营企业在赚到一点钱后，家族中的家长们就开始飘飘然，没有意识到企业的成功是在短缺经济、缺乏竞争对手、法规制度不健全及特殊机遇的情况下达成的，以为自己理所当然成了企业家，盲目自信，时时以元老自居，把企业当成自己的私有物。甚至搞个人崇拜，听不得反对意见，导致整个企业管理水准下降，活力减弱，效率降低，组织僵化，上下沟通受阻，市场应变缓慢，员工凝聚力和归属感下降，内部腐败分化，争权夺利，搞派系斗争，企业走向衰败。

四、家族制管理模式使得企业短期投机行为严重

由于企业的命运同家长的个人命运联系得过于紧密，家长怎么想，企业就怎么干。而一些家长的经营思想观念落后，只知道单一追求利润，只顾眼前利益，缺乏长期的规划和理性的战略思考。考虑和判断问题简单、偏激、随意性大，做事虎头蛇尾，不扎扎实实打基础，迷信公关、点子、广告战等，生硬地制造市场需求，虽然短期可能会有很强的市场爆发力，但却难以持久。

五、家族制管理模式无法适应企业对人才的更高需求

由于市场竞争加剧，对人才的要求也越来越高。民营企业面临着严重的人才危机和信任危机，因为家族中不可能产生这么多“优秀可靠”的人才，即使有也是忠诚有余，才能有限。而事实上，既忠诚又有才干

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库